

OBSAH JEDNOTLIVÝCH ZVÄZKOV FINANČNÉHO MANAŽMENTU PRE SAMOSPRÁVY

Financial Management for Local Government

UN HABITAT a Local Government and Public Service Reform Initiative

Financial Management Training Series

www.unhabitat.org

Earthscan 2007

ISBN: 978-1-84407-402-2

ZVÄZOK 4: MANAŽOVANIE VÝKONNOSTI

OBSAH

ÚVOD

PRÍRUČKA TRÉNERA

KAPITOLA 9: ÚČTOVNÍCTVO

Kapitola je rozdelená na časť so všeobecným základom a na nadstavbovú časť. Základná časť obsahuje východiskové informácie o základných konceptoch a definíciách účtovníctva, význame účtovníctva a dobrom spravovaní, účtovných štandardoch, účtovnom cykle a typoch účtovníctva. Hovorí sa v nej o politikách, prekážkach súvisiacich s účtovníctvom a výhodách dobrého účtovníctva. V kapitole je aj časť o manažérskom účtovníctve a rôznych technikách oceňovania. Nadstavbová časť obsahuje informácie o počítačových technológiách, modernizácii účtovných systémov, účtovníckych manuáloch, financovaní účtovníctva, financovaní potrebných zariadení a nadstavbe finančného a rozpočtového výkazníctva.

KAPITOLA 10: MERATEĽNÉ UKAZOVATELE

Kapitola skúma tvorbu a implementáciu merateľných ukazovateľov na úrovni samospráv. Merateľné ukazovateľ charakterizuje, popisuje ich výhody a zameriava sa na zvýšenie šance úspechu pri dosahovaní cieľov v poskytovaní služieb samospráv. Venuje sa krokom potrebným na vytvorenie systému merateľných ukazovateľov a prekážok, ktoré na ceste k vytvoreniu takéhoto systému môžu vzniknúť.

KAPITOLA 11: MANAŽMENT AKTÍV (SPRÁVA MAJETKU)

Kapitola sa venuje tomu, ako je možné využiť manažment aktív, alebo inak aj správu majetku ako efektívny nástroj manažmentu. Popisuje termín majetok, tak ako ho následne používa v danej kapitole, systém správy majetku, plány a popisujeme výhody používania správy majetku na lepšie plánovanie kapitálových investícií a dosiahnutie cieľov v poskytovaní služieb.

Kapitola je štruktúrovaná tak, aby poskytla informácie o základných prvkoch z dvoch perspektív. Prvou perspektívou je zameranie na majetok využívaný na poskytovanie každodenných služieb pre občanov danej samosprávy. Druhá perspektíva berie do úvahy fakt, že mnohé samosprávy rôznych krajín a svetadielov i rôznych úrovní sú v procese decentralizácie, kedy vláda presúva zodpovednosť za majetok na samosprávu. Samospráva tak preberá rozsiahly majetok, za ktorý predtým zodpovedná nebola. Samosprávam, ktorých sa decentralizácia týka, je venovaná časť Prebytočný nehnuteľný majetok, ktorý je spojený s inými výzvami ako majetok zabezpečujúci bežné služby. Táto kapitola sa nezaobrá riadením bytových domov či bytov v majetku samosprávy.

KAPITOLA 12: OBSTARÁVANIE

Kapitola je rozdelená na časť so všeobecným základom a na nadstavbovú časť. Základná časť skúma proces obstarávania v samospráve s dôrazom na plánovanie obstarávania, zákonné postupy pri obstarávaní tovarov, služieb, verejných budov, pozemkov a parkov a detaily administrácie obstarávania. Zahŕňa aj politiky, benefity a prekážky v procese obstarávania, kroky zabezpečujúce komplexný proces obstarávania tovarov, služieb a verejných prác. Nadstavbová časť sa zaoberá administráciou zmlúv na zabezpečenie stavieb, obstarávaním vo vzťahu k e-governmentu a obstarávaním vo vzťahu k ekonomickému rozvoju.

KAPITOLA 11: MANAŽMENT AKTÍV (SPRÁVA MAJETKU)¹

VÝBER

ČASŤ JEDNA: KONCEPTY, PRINCÍPY A STRATÉGIE

SUMÁR

Kapitola skúma ako je možné používať manažment aktív ako efektívny nástroj manažmentu. Definujeme termín aktíva – majetok, v súlade s tým, ako ho následne v kapitole aj používam, systém manažmentu aktív, plány a uvádzame výhody využívania manažmentu aktív na lepšie plánovanie kapitálových investícií a dosahovanie cieľov v poskytovaní služieb.

Najlepšie je začať tvoriť plán manažmentu aktív od základov. Podľa Svetovej banky základy manažmentu aktív tvoria:

Tvorba základného súpisu aktív – inventár vrátane prebytočných a neupotrebitelných nehnuteľností,
Dokumentovanie operácií s aktívami a procesov údržby,
Tvorba primárneho informačného systému aktív,
Príprava základných plánov manažmentu aktív,
Zabezpečovanie zručností zamestnancov a povedomia volených predstaviteľov.

Kapitola je štrukturovaná tak, aby poskytovala informácie o týchto základných komponentoch z dvoch perspektív. Prvá sa zaoberá aktívami, ktoré sú využívané na zabezpečovanie každodenných služieb občanom danej samosprávy. Druhá perspektíva berie do úvahy fakt, že mnohé samosprávy rôznych krajín a svetadielov i rôznych úrovní sú v procese decentralizácie, kedy vláda presúva zodpovednosť za majetok na samosprávu. Samosprávam, ktorých sa decentralizácia týka, je venovaná časť Prebytočný nehnuteľný majetok, ktorý je spojený s inými výzvami ako majetok zabezpečujúci bežné služby. Táto kapitola sa nezaobera manažmentom bytových domov či bytov v majetku samosprávy.

VZŤAHY MEDZI KAPITOLAMI CELEJ SÉRIE

Nasledujúca matrica ukazuje vzájomné vzťahy medzi kapitolou *Manažment aktív* a ostatnými kapitolami celej série FMS.

¹ Poznámka prekladateľky: V pôvodnom texte je Asset Management, v doslovnom preklade manažment aktív. Pri konzultáciách s kolegyňami z AKE SR sme najprv hovorili o Správe majetku, potom sme vzali do úvahy, že v aktuálnej literatúre sa používa už aj Správa aktív. V závere práce som sa rozhodla použiť termín Manažment aktív. Celá táto séria, jej aktuálni aj pôvodní autori, s ktorými som pracovala a viedla diskusie, konzultovala vnímajú manažovanie na rozdiel od správy ako aktívne riadenie, využívanie historických dát, plánovania a systematického zabezpečovania opráv, systematizácie prebytočného nehnuteľného majetku, zvažovania predajov na základe kvalifikovaných analýz a so zapojením verejnosti...

	Manažment aktív
<i>Úvod</i>	Úvod poskytuje rámec pre používanie celej série materiálov.
<i>Sprievodca trénera</i>	Poskytuje návod pre použitie jednotlivých kapitol v tréningu, pri vzdelávaní.
<i>Tvorba finančných politík</i>	Tvorba finančných politík poskytuje rámec pre proces manažmentu aktív.
<i>Finančné plánovanie</i>	Finančné plánovanie identifikuje aktíva, ktoré budú v budúcnosti na naplnenie priorít samosprávy potrebné.
<i>Participácia občanov</i>	Najväčšou investíciou, ktorú samospráva robia je investícia do aktív. Sú to cesty, nemocnice, vodovody, požiarne ochrana ¹ atď. Je dôležité, aby občania participovali na stanovovaní priorít pri nadobúdaní alebo budovaní aktív. Rovnako je dôležité, aby občania monitorovali ako samospráva svoje aktíva využíva. Monitorovaním sa občania uistujú o ich adekvátnom využití.
<i>Hodnotenie finančnej situácie</i>	Aktíva sú najväčšou investíciou zdrojov samosprávy. Zhoršenie v aktívach môže indikovať zhoršenie finančnej situácie samosprávy.
<i>Bežný rozpočet</i>	Bežný rozpočet je plán akvizície, údržby a využitia aktív samosprávy na zabezpečenie verejných služieb.
<i>Financovanie prevádzkového rozpočtu</i>	Bežný rozpočet je plán akvizície, údržby a využitia aktív samosprávy na zabezpečenie verejných služieb.
<i>Plán kapitálových investícií</i>	Plán kapitálových investícií je plán akvizície, údržby a využitia aktív samosprávy na zabezpečenie verejných služieb.
<i>Financovanie plánu kapitálových investícií</i>	Plán kapitálových investícií je plán akvizície, údržby a využitia aktív samosprávy na zabezpečenie verejných služieb.
<i>Účtovníctvo</i>	Účtovníctvo je informačnou základňou pre manažment aktív.
<i>Hodnotenie výkonnosti</i>	Hodnotenie výkonnosti pomáha samospráve uistiť sa, že jej proces manažovania aktív je účinný a účelný a pomáha plniť priority a ciele samosprávy.
<i>Obstarávanie</i>	Obstarávanie je proces využívaný na nadobudnutie/vybudovanie aktív samosprávy.

ÚVOD

Zistili sme, že základné alebo úvodné koncepty sú relatívne – vo vzťahu k vášmu vzdelaniu a skúsenostiam, referenciám pre oblasť manažmentu aktív ako aj samosprávy. Užívatelia týchto materiálov budú v rozpätí od tých čo nemajú vedomosti z oblasti finančných princípov či konceptov, až po tých čo majú znalosti veľmi sofistikované. V nasledujúcom texte sa budeme zaoberať tým, čo považujeme za úplne základné princípy a koncepty potrebné pre porozumenie manažmentu aktív na úplne počiatočnej úrovni.

¹ Uvádžame pôvodný zoznam majetku ako, v niektorých prípadoch, možnú inšpiráciu.

ZÁKLADNÉ PRINCÍPY A DEFINÍCIE

Samospráva spravujú v mene svojich komunít najväčšie portfólio aktív na svete. Používame termín aktív kapitole v tejto trochu inak ako v ostatných. Nemáme na mysli hotovosť alebo zásoby, hoci aj oni sú aktívami ale *aktíva* (kapitálové investície), ktoré tvoria obrovskú sieť infraštruktúry, budovy, zariadenia, dopravné prostriedky a nehnuteľnosť alebo pôdu, za ktoré nesie samospráva bežne zodpovednosť: vrátane ciest, mostov, chodníkov, vodovodov, kanalizácie, drenážnych kanálov, energetických sietí, protipovodňových zábran a zavlažovacích systémov. Mnohé iné samosprávy sú zodpovedné aj za iné druhy aktív ako je bývanie, rekreačné zariadenia, prístavy, letiská, golfové ihriská, lesy, bane aj komerčnejšie zariadenia ako sú trhy, hotely, reštaurácie a tlačiarne. Do úvahy tiež berieme prebytočné a neupotrebitelné aktíva - prebytočné nehnuteľnosti, čo sú nehnuteľnosti, ktoré vlastní samospráva, ale nevyužíva ich na zabezpečovanie každodenných služieb obyvateľom. Všetky tieto aktíva vytvárajú hlavné investície niekoľkých generácií. Vznikli s vierou, že ich prínos sa bude zvyšovať rastom produktivity, zlepšenými životnými podmienkami a zvýšenou prosperitou komunity. Preto je vhodné, aby mala samospráva životný záujem o problematiku manažmentu aktív a zvlášť o techniky napomáhajúce zvyšovať jej zodpovednosť za manažment aktív.

Manažment aktív je prístup k rozvoju a údržbe aktív vo vlastníctve samosprávy v snahe zabezpečiť, aby:

- boli požiadavky aktív a stratégia manažmentu aktív riadené definovanou úrovňou služieb a štandardami výkonnosti, výkonu
- boli správne a vhodne alokované a riadené nedostatočné finančné zdroje, s cieľom optimalizácie investícií do infraštruktúry
- bol pri určovaní prevádzky aktív, údržbe, obnove a stavebných stratégiách braný do úvahy prístup dlhodobosti (životného cyklu)

Systém manažmentu aktív je definovaný ako suma všetkých relevantných informácií o všetkých aktívach (kapitálových a prebytočných nehnuteľnosti) vo vlastníctve samosprávy, vrátane zaužívaných postupov výkazníctva, definovanej zodpovednosti zamestnancov v systéme administratívy, doklady a formuláre dokumentujúce prírastky, odpisy, transfery a zmeny, ako aj rôzne výkazy generované zo vstupných údajov.

Špecificky by mal systém manažmentu aktív zahŕňať:

- Inventarizačné záznamy aktív adekvátne identifikujúce celkový majetok samosprávy.
- Politiky a postupy v písomnej podobe¹.
- Metódy kontroly výkazov aktív (majetku) a účtovná kniha evidujúca nákupy, presuny alebo vyradenia.
- Metóda pravidelného zosúladovania skutočného a vykazovaného stavu aktív.
- Metóda fyzického štítkovania, označovania aktív (ak sa nejaký takýto spôsob používa).
- Postupy zberu dát bežných prevádzkových nákladov a nákladov na údržbu hlavných položiek.

¹ V prípade, že nie ste oboznámení s konceptom politik a postupov v samospráve, naštudujte si kapitolu 1 Finančné politiky z tejto série Finančného manažmentu pre samosprávy, prípadne iné aktuálne materiály k finančným politikám v samospráve, alebo vo verejnej správe.

- Program pravidelnej preventívnej údržby zabezpečujúci rozpis údržby hlavných položiek aktív a výkazov vykonanej a požadovanej práce na údržbe.

KLÚČOVÉ PRVKY ÚSPECHU MANAŽMENTU AKTÍV

Podľa dokumentov Svetovej banky sú kľúčové hnacie sily a faktory úspechu skvalitnenia manažmentu aktív:

- Legislatívne požiadavky udržateľného finančného plánovania.
- Podporné systémy skvalitňovania vedomostí a porozumenia manažmentu aktív ako sú:
 - návody a štandardy
 - tréning a zvyšovanie povedomia
 - počítačový systém informácií k manažmentu aktív
- Prístup založený na pláne štrukturálnych zlepšení.

Ak má vaša samospráva záujem o zavedenie alebo podporu systému manažmentu aktív, je dôležité, aby ste poznali všetky legislatívne požiadavky viazané na manažment aktív. Spravidla ich pripravuje a riadi ministerstvo financií alebo plánovania.

APLIKÁCIA NAUČENÉHO

V prvej Aplikácii naučeného v každej kapitole tejto série budeme čitateľovi pripomínať ako si vziať čo najviac z týchto cvičení reflektujúcich naučené. V prvom rade obsahujú časť identifikujúcu štyri kľúčové roly samosprávy, ktoré daný čitateľ reprezentuje.

Sú to: volený predstaviteľ, top manažér, finančný manažér (funkčne najvyšší vedúci zodpovedný za financie samospráv) a vedúci oddelení, sekcií (tí, ktorí sú zodpovední za riadenie jednotlivých oddelení, ako sú plánovanie, ľudské zdroje, verejné práce...)¹.

Po druhé, budeme uvádzať tých čitateľov, o ktorých si myslíme, že z danej kapitoly budú môcť mať z úloh v aplikácii naučeného najkompletnejší úžitok. Nakoniec, ak uvediem viac ako jedného, znamená to, že by sa mali spojiť a porovnať si svoje odpovede. Táto možnosť Aplikácie naučeného môže byť tiež modifikovaná pre potreby tréningových cvičení

¹ **Volený predstaviteľ**; CEO – Chief Executive Officer, čo v našich podmienkach zodpovedá riaditeľovi úradu v prípade samosprávneho kraja, prednostovi ak obec, mesto prednostu má, alebo starostovi či primátorovi v prípadoch ak takáto samospráva prednostu nemá a plnú zodpovednosť za riadenie výkon úradu nesú títo volení predstavitelia. Ide teda o najvyššie postaveného riadiaceho zamestnanca či štatutára organizácie – pre zjednodušenie v tabuľke uvádzame **Top manažér**; **Finančný manažér**; a manažéri – vedúci iných oddelení úradu danej samosprávy, pre zjednodušenie v tabuľke uvádzame **Vedúci oddelenia**.

pre skupinové učenie sa. Odporúčame teda vyťažiť zo zamyslení sa v tomto prípravnom programe, za ktoré štúdium tohto materiálu a Aplikácie naučeného považujeme, čo najviac.

Volený predstaviteľ _X_	Top manažér _X_	Finančný manažér _X_	Vedúci oddelenia _X_
-------------------------	-----------------	----------------------	----------------------

Na základe vašej vlastnej jedinečnej roly, ktorú v samospráve zastávate, posúďte podstatu zámerov a cieľov manažmentu aktív a zvážte, či by vaša samospráva nemala porozmýšľať o nejakých doplňujúcich faktoroch. Zapište si ich ako aj vaše najväčšie obavy týkajúce sa spôsobu akým je manažovania procesov manažmentu aktív vo vašej samospráve.

.....

.....

.....

.....

.....

POLITIKY MANAŽMENTU AKTÍV

Kľúčovým prvkom zabezpečujúcim plynulú prevádzku systému manažmentu aktív je, aby volení predstavitelia prijali zodpovedajúcu sadu príslušných politík. Politika, ako sme vysvetlili v kapitole 1, zväzok 1 tejto série je napísané a prijaté stanovisko vykresľujúce všeobecné princípy, ktoré budú určovať a riadiť aktivity samosprávy vo vzťahu k manažmentu aktív.

Existencia jasných politík vzťahujúcich sa k systému manažmentu aktív môže samospráve a jej zamestnancom pomôcť nasledujúcim spôsobom:

- Dáva jasné usmernenie v tom, čo sa očakáva.
- Umožňuje zamestnancom investovať čas a energiu do aktivít konzistentných s politikami. A to zároveň s očakávaním, že výsledky budú manažmentom alebo volenými predstaviteľmi odsúhlasené. Táto predpovedateľnosť môže šetriť čas, energiu a náklady na strane zamestnancov pri plánovaní a implementácii ich aktivít, rovnako ako urýchliť proces akéhokoľvek požadovaného a s nimi súvisiaceho formálneho schválenia.
- Prijatie politík dáva manažmentu a voleným predstaviteľom istotu. Vedia, že aktivity a činnosti sa majú čomu prispôbiť, teda danej politike ako všeobecnému rámcu bez toho, aby si vyžadovali z ich strany mikromanažment. Umožňuje implementáciu väčšej slobody pre zamestnancov reagovať na aktuálne podmienky kreatívne a rýchlo. Umožňuje tiež znížiť čas, ktorý musia top manažéri a volení predstavitelia stráviť nad konkrétnymi projektmi, aby sa uistili, že skutočne takýmto postupom dosiahnu želané výsledky.

- Prijatie politík v písomnej podobe vysiela jasnú správu všetkým zainteresovaným o očakávaníach a vo vzťahu k výsledku, čo zároveň znamená aj zvýšenie transparentnosti, férovosti a predpovedateľnosti aktivít a činností. Vo vzťahu k predajom alebo lízingu, zvýšeniu prenájmov nehnuteľností a postupov pri výbere daní je prijatie politík obzvlášť dôležité. Prijatie politík a postupov pomáha vyhnúť sa realite (či podozreniu) z favoritizovania výberu kupujúceho či nájomcu. Ich prijatie tiež zjednodušuje úlohu manažmentu pri opakovaní požadovaných inštrukcií zamestnancom vždy, keď situácia nastane.

Uvádzame niektoré jednoduché príklady politík:

- Samospráva bude centralizovať svoj manažment aktív.
- Samospráva bude vyžadovať súťažné ponuky pri každom predaji nehnuteľnosti ohodnotenej v priemere k hodnote stanovenej zastupiteľstvom.
Samospráva pripraví a bude udržiavať plán manažmentu aktív prebytočného majetku. Bude obsahovať:
 - Podmienky za akých bude majetok deklarovaný ako prebytočný,
 - kedy a ako sa rozhodne p tom, či prebytočný majetok vo vlastníctve samosprávy ponechať alebo vyradiť alebo ho opraviť,
 - kedy a ako prebytočný majetok inventarizovať, rozpočtovať a robiť konečné rozhodnutia,
 - ako by mal byť prebytočný majetok predaný alebo prenajatý,
 - ako by mal byť prebytočný majetok udržiavaný,
 - ako by mal byť prenajímaný prebytočný majetok manažovaný – zvlášť ako má byť zabezpečený manažment vo vzťahu k nájomcom, príjmom z nájmu a k nákladom s tým spojeným.
- Samospráva bude robiť inventarizáciu všetkých aktív každoročne.
- Oddelenie správy majetku bude pre zastupiteľstvo a občanov každoročne pripravovať správu o aktuálnom stave všetkých aktív.

APLIKÁCIA NAUČENÉHO

Volený predstaviteľ _X_	Top manažér _X_	Finančný manažér _X_	Vedúci oddelenia _X_
-------------------------	-----------------	----------------------	----------------------

Zamyslite sa nad politikami identifikovanými pre vytvorenie plánu manažmentu aktív. Ktoré z týchto politík vaša samospráva už prijala alebo implementovala?

.....

.....

.....

.....

a aktivitami plánovania kapitálových investícií. V tejto časti sa budeme venovať predovšetkým kapitálovým aktívam¹ ako sme ich definovali vyššie – aktívam využívaným v súvislosti s každodenným poskytovaním služieb. Prebytočnému majetku alebo aktívam nevyužívaným v súvislosti s každodenným poskytovaním služieb sa budeme venovať v časti Prebytočný majetok.

TVORBA PMA

Ak vaša samospráva PMA už má, použite nasledujúci zoznam ako kontrolný hárok na zlepšenie. Ak však vaša samospráva PMA v súčasnosti nemá, zvážte nasledujúce aktivity ako rámec na podporu jeho vytvorenia.

- Konzultovanie s volenými predstaviteľmi a definovanie strategických zámerov pre PMA,
- Opakované preskúmavanie úrovne služieb a štandard výkonnosti,
- Plánovanie budúcich požiadaviek na majetok a kontrola adekvátnosti aktuálneho portfólia vychádzajúc z projekcie rastu a úrovne služieb,
- Zber a udržiavanie výkazov aktív a ukazovateľov ich využitia,
- Priebežné vyhodnocovanie a kontrola možností manažmentu aktív na zabezpečenie rozhodnutí o ich optimálnom využití, údržbe, obnove, akvizícii a vyradení, berúc do úvahy tak ekonomické ako aj sociálne ciele.
- Účtovníctvo majetku, robené takým spôsobom umožňujúcim kalkulácie skutočných nákladov na služby, a aby mohli byť určené aj budúce investičné požiadavky zabezpečujúce „potenciál služieb“ daných aktív – majetku,
- Audit manažmentu aktív (prax, postupy a používané systémy na tvorbu rozhodnutí v súvislosti s manažmentom aktív) a priebežný monitoring procesov manažmentu aktív na zabezpečenie jeho skvalitnenia.

RÔZNE ÚROVNE PMA

Plány manažmentu aktív môžu mať rôznu úroveň sofistikácie. Spočiatku sú plány tvorené na úrovni poskytujúcej základné odborné manažérske výstupy ako napríklad program splátok a s tým spojené finančné projekcie. Nazývame to aj „základný“ prístup k plánovaniu manažmentu aktív. „Pokročilý“ prístup sa snaží optimalizovať aktivity a programy zberom a analýzou detailných informácií o stave aktív, jeho využití, životnom cykle nákladov a alternatívach manažmentu, čo znamená poskytovanie požadovanej úrovne služieb vo vyjadrení ich nákladov.

KROKY PRI TVORBE PMA

Plány manažmentu aktív obsahujú zvyčajne: strategické zámery, úroveň služieb a štandard výkonnosti, projekcie rastu a potreby-dopytu, stratégie manažmentu aktív, taktiky manažmentu aktív, finančné projekcie vrátane výkazov cash flow, monitorovacie a kontrolné mechanizmy, plány skvalitnenie

¹ Majetok, investície, finančné aktíva

manažmentu aktív. Skôr ako si prečítate výklad ku každej z týchto oblastí, vráťte sa prosím k prílohe číslo 1: PMS Vzorový obsah. Pripravili sme obsahy dokumentov z viacerých samospráv.

Na demonštrovanie krokov pri spracovávaní PMA sme použili príklady vybrané z plánov manažmentu aktív viacerých samospráv Veľkej Británie a USA¹ : [Rushcliffe Borough Council](#), [Pitkin County Council](#), [Cheshire County Council](#), [West Devon Borough Council](#) a [West Bershire Council](#)². Veríme, že tieto koncepty sú najlepšie popísané konkrétnymi príkladmi plánov manažmentu aktív konkrétnych samospráv.

KROK 1: URČITE STRATEGICKÉ ZÁMERY

Ak chcete, aby bol plán manažmentu aktív efektívny, musí plne podporovať strategické zábery samosprávy.

Pitkin County Council, USA

<p>Zámery</p> <p>Zámerom Plánu manažmentu aktív (PMA) Pitkin County Council je poskytovať občanom Pitkin County konkrétne stavebné informácie a informácie o prevádzke a pomôcť zamestnancom pri stanovovaní priorít údržby a očakávaní spojených s prevádzkou aktív Pitkin County.</p>
<p>Definícia aktív</p> <p>Akákoľvek cesta, zariadenie, koľajnice, prechody alebo nehnuteľnosti vo vlastníctve alebo údržbe County.</p>
<p>Ciele</p> <p>Komunikovať politiky manažmentu</p> <p>Pomáhať pri administrovaní prevádzky a údržby aktív County.</p> <p>Jasne stanoviť úroveň zabezpečenia služieb a aplikovať ich na aktíva.</p> <p>Štandardizovať stavebné činnosti.</p> <p>Poskytovať špecifikáciu všetkých aspektov stavieb.</p> <p>Načrtnúť požiadavky povolení s ohľadom na aktíva County.</p> <p>Poskytovať smernice terénnych úprav pre dopravný systém County.</p>

Nasledujúci príklad popisuje zameranie PMA a ako plánuje County tieto informácie používať. Uvádza tiež prepojenie medzi PMA a inými plánmi.

¹ Pre potreby tohto materiálu neposudzujeme jednotlivé formy samosprávy, ktoré, ako sme už v predchádzajúcich častiach uvádzali, sa líšia organizáciou, obsahom či úrovňou decentralizácie a svojbytnosti, teda samosprávnosti.

² County alebo Borough sú rôzne formy samospráv, spravidla väčšieho rozsahu, niečo ako naše regióny, okresy. County či Borough Council je potom ich zastupiteľstvo.

Zameranie PMA

16. PMA bude poskytovať dohodnuté východiská miestnych rozhodnutí o prioritách vynakladaných prostriedkov a stanoví rámec pre kapitálové dopady iných plánov, napríklad plány škôl.

17. Školy a iné subjekty budú zohľadňovať informácie PMA o možnostiach kapitálových investícií a zabezpečia, aby rozhodnutia o kapitálových nákladoch boli plne založené na PMA a reprezentovali adekvátnu hodnotu vo vzťahu k vynaloženým prostriedkom¹.

18. Hlavným zámerom PMA je manažovanie precíznych, komplexných, konzistentných a aktuálnych informácií na zabezpečenie toho, aby výdavky na školské zariadenia prispievali k zvyšovaniu štandardov vzdelávania a najlepšiu dosiahnuteľnú hodnotu². Berie do úvahy nasledujúce očakávania:

- Poskytnutie prístupu k údajom vzťahujúcim sa k nehnuteľnostiam – všetkým vzdelávacím zariadeniam;
- Poskytnutie údajov o ponukách všetkým relevantným pracoviskám, aby ich bolo možné využiť ako zdroje aj pre iné stavebné programy;
- Poskytnutie údajov pre programy údržby;
- Záznamy ukončených stavebných prác, tak kapitálové-investičné ako aj údržba;
- Poskytovanie údajov, záznamy, dopady nehnuteľností Rozvojového plánu vzdelávania a iných plánov;
- Poskytovanie východísk pre hodnotenie, oprávnenosť a stanovenie priorít stavebného rozvoja;
- Prezentácia „dobrej praxe“ manažmentu aktív;
- Obstarávanie udržateľných a energeticky úsporných budov v súlade so stratégiou udržateľnosti;
- Poskytovanie inovatívnych dizajnerských riešení včlenením budúcich potrieb vzdelávania;
- Pomoc pri zvyšovaní využitia vzdelávacích budov a zariadení komunitou samosprávy,
- Maximalizácia hodnoty za vynaložené prostriedky.

Prepojenie s inými plánmi

19. Otázky prepojenia na iné plány, vrátane tých zaoberajúcich sa finančným plánovaním, sú detailne riešené v dokumente Priority, Nasledujúce informácie sumarizujú niektoré dôležité prioritné oblasti vzdelávania v hlavnom pláne samosprávy³. Uvedená časť začína výňatkom z dokumentu County Council „Cesta vpred“.

„Hlavným zámerom zastupiteľstva je zvýšenie kvality života občanov a komunit Cheshire.

Robíme tak konkrétne napomáhaním občanom Cheshire:

- Učiť sa a rozvíjať sa v priebehu celého ich života
- Mať prácu a dobrý životný štandard
- Žiť v bezpečí, udržiavať si zdravie a dostať pomoc vtedy, keď ju potrebujú. Zabzpečujeme tiež starostlivosť o ich komunity a životné prostredie

¹ Value for money

² [Best value](#), napríklad v obstarávaní ide o systém, ktorý zohľadňuje nielen cenu, ale aj faktory ako je kvalita, expertíza preukázaná minulými zákazkami, odbornosť a iné, ako prevencia pred výberom len na základe najnižšej ceny.

³ Predpokladáme niečo ako naše PHSR

Naším zámerom je byť samosprávou s dobrým manažmentom...”

20. Korene Rozvojového plánu vzdelávania sú vo Vzdelávacej stratégii Cheshire, ktorá vznikla v roku 1998 v spolupráci so širokým záberom partnerov. Stratégia bola nedávno aktualizovaná a konkretizovaná vzhľadom na aktuálnu situáciu v Cheshire, čo znamená, že pôjde o ešte viac zlepšení v kvalite vzdelávania; lepšie spôsoby pre zabezpečenie vysokej kvality Vzdelávania pre všetkých; učenie sa líderstvu už v škole a iné oblasti služieb vzdelávania Učiacej sa komunity, ktorá v sebe bude zahŕňať a propagovať ich vlastnú kultúru celoživotného vzdelávania sa miestne relevantnými a praktickými formami, lepšie Systémy podpory vzdelávania pre školy, občanov a komunity.

21. PMA bude prínosom, v inom zmysle, pre všetky zábery County Council a témy Vzdelávacej stratégie Cheshire.

V Nasledujúcej tabuľke uvádzame príklad, ktorý demonštruje ako sú korporátne¹ zábery alebo ciele napojené na rôzne stratégie manažmentu aktív alebo aj iné plány.

Rushcliffe Borough Council (UK)

SCHÉMA KAPITÁLOVEJ-INVESTIČNEJ PODPORY KORPORÁTNYCH CIEĽOV	
Cieľ	Schéma podpory cieľa
Blahobyť komunity	Stratégia manažmentu odpadov Environmentálny pokrok Stratégia cyklotrás a ich komplexného zabezpečenia Granty dobrovoľníckym organizáciám Granty zariadeniam pre zdravotne postihnutých Granty na renovácie Garážovanie dopravných prostriedkov Odstraňovanie azbestu Plnenie požiadaviek vyplývajúcich zo Zákona zakazujúceho diskrimináciu zdravotne postihnutých
Udržateľný rozvoj	Stratégia manažmentu odpadov Environmentálny pokrok Ukazovatele efektívnosti využitia a spotreby energií v Centrách oddychu, Komunitných centrách

¹ V tomto prípade ide o zábery alebo ciele organizácie, teda samosprávy ako takej.

	a remízy Dopravného podniku Monitoring kvality ovzdušia
Kvalita, dostupnosť a zabezpečovanie služieb	Oprava centrálnej remízy Dopravného podniku Implementácia Stratégia manažmentu odpadov Detské ihriská a zariadenia pre staršie deti Kanál Vylepšenia Komunitného centra Detašované klientske centrum Obnova autoparku a výmena sadeníc Obnovy a vylepšenia: Park Športový pavilón Centrum voľného času v Cofgrave – bar a telocvičňa Centrum voľného času v Keyworth – šatňa Aréna Rushcliffe: rekonštrukcia bežeckej dráhy Rozšírenie sály Evergreen Centrum voľného času v Rushcliffe: výmena povrchu kurtov

KROK 2: IDENTIFIKUJTE ÚROVEŇ SLUŽIEB A ŠTANDARDY VÝKONNOSTI

V tomto kroku ide o zabezpečenie jasných definícií požadovanej úrovne služieb alebo ich poskytovania. Musia podporovať strategické ciele, vychádzať z očakávaní zákazníka, legislatívy a požiadaviek prijatých nariadení. Typický popis úrovne služieb by mal obsahovať merateľné štandardy výkonnosti vo vzťahu ku:

- kvalite
- kvantite
- spoľahlivosti a dostupnosti
- bezpečnosti
- ekonomickej efektívnosti
- environmentálnym cieľom

Príklady Rushcliffe Borough Council popisujúce rôzne indikátory výkonnosti a merateľné štandardy a je možné ich doprekladať podľa konkrétnych tréningových potrieb.

KROK 3: PROJEKTUJTE RAST A DOPYT

V tomto kroku ide o detaily prognózy rastu a dopytu, ktorý ovplyvní potrebu a využitie týchto aktív. Rovnako ako celkový populačný rast, zvažujeme v tomto kroku aj budúce zmeny v technológiách (ktoré môžu meniť spôsob zabezpečovania jednotlivých služieb), zmeny v legislatíve (napríklad environmentálne štandardy) a zmeny očakávaní zákazníkov-občanov.

Príklad uvádza projekcie rastu a dopytu Brimbank City Council Plánu manažmentu aktív – konkrétne ciest a je možné ich doprekladať podľa konkrétnych tréningových potrieb.

Prekladáme len kľúčové faktory ovplyvňujúce dopyt po nových cestách a zmenách siete existujúcich ciest.

Brimbank City Council, Veľká Británia

4. Budúci dopyt

Kľúčové faktory ovplyvňujúce dopyt po nových cestách a zmenách siete existujúcich ciest sú:

- Rast priemyselných oblastí
- Rast komerčných priestorov
- Rast obytných zón
- Zmeny v územnom pláne
- Populačný rast
- Cestovné-dopravné vzorce
- Úroveň využitia áut
- Úroveň využitia verejnej dopravy
- Politiky štátu

Príklady Brimbank City Council demonštrujú budúci dopyt, kľúčové faktory a prognózu dopytu; vplyv rastu na verejné komunikácie a ako sú rast a dopyt zahrnuté v PMA a je možné ich doprekladať podľa konkrétnych tréningových potrieb.

KROK 4: IDENTIFIUJTE STRATÉGIE MANAŽMENTU AKTÍV

V tomto kroku ide o požadované stratégie a aktivity v širšom rozsahu na dosiahnutie zámerov a štandard navrhovaných v Kroku 1 a 2 vyššie. Nasledujúci príklad West Berkshire Council vychádza z modifikovaných – lepšie naformulovaných cieľov, ktoré zabezpečujú splnenie stanovených zámerov a cieľov.

Ďalšia ukážka demonštruje príklad dobre formulovaných cieľov [West Berkshire Council](#), ktoré je možné doprekladať podľa konkrétnych tréningových potrieb.

KROK 5: IDENTIFIKUJTE ŠPECIFICKÉ TAKTIKY MANAŽMENTU AKTÍV

Toto je najdôležitejšia časť plánu manažmentu aktív, keďže ide v podstate o životný cyklus manažérskeho plánu pre portfólio aktív. Obsahuje:

- popis aktív v fyzickom i finančnom vyjadrení
- detailný popis metód súvisiacich so zabezpečením prevádzky, údržby, obnovy, nadobúdania a vyradovania

Ukážka k tomuto kroku demonštruje príklad majetkového listu mostov, ktoré sú súčasťou cestnej infraštruktúry [Pitkin County](#) (USA) a je možné ho doprekladať podľa konkrétnych tréningových potrieb.

KROK 6: VYTVORTE FINANČNÉ PROJEKCIE VRÁTANE PROGNÓZY CASH FLOW

Ide o náčrt dlhodobých finančných požiadaviek manažmentu vzhľadom na portfólio aktív, založený na dlhodobých stratégiách a taktikách už predtým načrtnutých v pláne. Tento krok obsahuje aj detaily:

- dlhodobé cenové výhľady aktivít súvisiacich s prevádzkou, údržbou, obnovou, nadobúdaním a vyradovaním;
- ako budú aktivity súvisiace s aktívami financované;
- prognózy budúceho ocenenia či odpisov aktív;
- sumár kľúčových predpokladov súvisiacich s finančnými prognózami.

Príklad [Cheshire County Council](#), z ktorého prekladáme kategórie, priority a maticu prezentujúcu využívanie daného prístupu. Uvedený je aj ďalší pomerne obsiahly príklad finančných informácií, Brimbank City Council. Zvyšné časti je možné doprekladať podľa konkrétnych tréningových potrieb.

Cheshire County Council, Veľká Británia

94. Pri investičných (kapitálových) výzvach na obstarávanie je rating vychádzajúci z nasledujúcich kategórií stanovených ministerstvom školstva:

Kategória D urgentná práca

Kategória C dôležitá práca

Kategória B želaná práca

Kategória A práca vyžadovaná z dlhodobého hľadiska piatich rokov

95. V rámci stanovených kategórií, sú používané priority v kontexte päťročného PMA:

Priorita 1. Práca vyžadovaná okamžite

Priorita 2. Dôležitá práca vyžadovaná v priebehu dvoch rokov

Priorita 3. Želaná práca vyžadovaná v priebehu troch až piatich rokov

Priorita 4. Práca vyžadovaná z dlhodobého hľadiska viac ako päť rokov

96. Matica prezentujúca daný prístup

Priorita	Podmienky	Dostatočnosť	Primeranosť
1	Urgentná práca Zabezpečenie prevencie pred okamžitým uzavretím školy a/alebo ako reakcia na vysoké riziko vo vzťahu k zdraviu a bezpečnosti detí a/alebo ako opatrenie na zabránenie vážneho porušenia príslušných zákonov	Základná potreba Nedostatok miest pre žiakov	Nieje možné zabezpečiť vzdelávanie Vzťahuje sa k počtu a rozsahu učební, ktoré sú potrebné pre výučbu komplexne.
2	Dôležitá práca V rámci dvoch rokov si vyžaduje prevenciu pred vážnym zhoršením stavu budov, zariadení/alebo služieb a/alebo ako reakcia na stredné riziko vo vzťahu k zdraviu a bezpečnosti detí a/alebo ako opatrenie na zabránenie menej vážneho porušenia príslušných zákonov	Prebytok miesta Tak priestory učební ako aj ostatné priestory ešte prevyšujú počet žiakov	Obmedzenia vo vzťahu k metódam učenia Nevyhovujúce priestory môžu znamenať, že škola používa nevhodné metódy. Môže to byť spôsobené počtom a typom učební alebo ich veľkosťou či inými priestorovými faktormi.
3	Želaná práca V rámci troch až piatich rokov si vyžaduje	Posúdenie lokality Umiestnenie školy a jej veľkosti vo vzťahu	Nepriaznivé vplyvy na manažment alebo organizáciu školy

	prevenciu pred vážnym zhoršením stavu budov, zariadení/alebo služieb a/alebo ako reakcia na nízke riziko vo vzťahu k zdraviu a bezpečnosti detí a/alebo ako opatrenie na zabránenie určitého porušenia príslušných zákonov.	k rozmiestneniu/bývaniu žiakov a k ich počtu.	Nevyhovujúce priestory a spôsob ako na seba naväzujú môžu ovplyvniť organizáciu alebo manažment školy
4	Práca vyžadovaná z dlhodobého hľadiska V rámci viac ako piatich rokov plánovacieho obdobia PMA si vyžaduje prevenciu pred vážnym zhoršením stavu budov, zariadení/alebo služieb.	Organizácia školy Rozsah chýbajúcich priestorov v učebniach vo vzťahu k počtu žiakov v triede	Nepriaznivé vplyvy na morálku zamestnancov alebo správanie sa žiakov Nevyhovujúca veľkosť priestorov môže vplývať na morálku žiakov a zamestnancov ako aj na správanie sa žiakov.

KROK 7: STANOVTE MONITOROVANIE A KONTROLNÉ MECHANIZMY

Tento krok programu manažmetu aktív by mal načrtnúvať požadovaný monitorovací a kontrolný mechanizmus, ktorý vyžaduje :

- posúdenie efektívnosti stratégií a taktík navrhnutých v pláne,
- modifikáciu stratégií a taktív, ak je to potrebné.

Jedným zo spôsobov ako stanoviť očakávania a zamerania kontroly PMA je využiť zadávacie podmienky¹. Poskytujú rámec pre daný projekt. Sú v ňom zadané zámery, ciele, roly a zodpovednosť, špecifické očakávané výstupy atď.

Príklad uvádza Zadávacie podmienky (ToR) [Rushcliffe Borough Council](#), pre Pracovnú skupinu vytvorenú na tvorbu Plánu manažmentu aktív. Druhá príloha k tomuto kroku je taktiež z [Rushcliffe Borough Council](#) a demonštruje inú formu monitorovania a kontroly PMA na základe externého auditu zadaného jednej zo sedmičky audítorských hviezd KPMG s cieľom posúdiť hodnotu aktív vo vzťahu k vynaloženým prostriedkom (value for money) pre oblasť manažmetu aktív samosprávy Rushcliffe Borough Council. Príklad je možné preložiť podľa konkretizovaných tréningových potrieb.

¹ Terms of reference (ToR)

KROK 8: IDENTIFIKUJTE PLÁN ZLEPŠENIA MANAŽMENTU AKTÍV

Tento krok načrtáva akčný plán alebo kľúčové úlohy na zabezpečenie zvýšenia úrovne dôvery v plán manažmentu aktív a finančných projekcií. Základom je, aby kľúčové úlohy, ľudské a finančné zdroje požadované pre z kvalitnenie aktivít manažmentu aktív boli v tejto časti obsiahnuté a riešené. Tým sa zabezpečuje tak ich plánovanie ako aj rozpočtovanie.

Rozsiahly príklad taktiež z [Rushcliffe Borough Council](#) predstavuje Akčný plán manažmentu aktív a je možné ho preložiť podľa konkretizovaných tréningových potrieb.

Plán manažmentu aktív by mali mať samosprávy spracované minimálne pre služby zametrané na infraštruktúru (napr. dodávka vody, kanalizácia alebo cestné komunikácie).

APLIKÁCIA NAUČENÉHO

Volení predstaviteľ <input checked="" type="checkbox"/>	Top manažér <input checked="" type="checkbox"/>	Finančný manažér <input checked="" type="checkbox"/>	Vedúci oddelenia <input checked="" type="checkbox"/>
---	---	--	--

Zvážte kroky vedúce k tvorbe plánu manažmentu aktív identifikované vyššie. Ktoré z nich vaša samospráva už vytvorené má?

.....

.....

.....

.....

.....

Ak plán manažmentu aktív máte, potrebujete generálnu zmenu, alebo len malé doladenie či upresnenie?

.....

.....

.....

.....

.....

Ktoré z vyššie uvedených krokov si vyžadujú pozornosť?

PLÁN MANAŽMENTU AKTÍV A PLÁNOVANIE KAPITÁLOVÝCH INVESTÍCIÍ

PMA samosprávy [West Devon Borough Council](#) je výborným príkladom toho, ako je PMA prepojený so stratégiou kapitálového investovania. Všimnite si najmä časť 1.1 Kapitálová stratégia, ktorá konkrétne ukazuje, ako je stratégia kapitálového investovania s plánom manažmentu aktív prepojená. Všetky príklady v tejto časti navzájom veľmi dobre súvisia a ukazujú vynikajúci prístup k stratégii kapitálového investovania.

Príklad [West Devon Borough Council](#) demonštruje plán stratégie kapitálového investovania PMA samosprávy a je možné ho preložiť podľa konkretizovaných tréningových potrieb.

VÝHODY

Výhody z vytvorenia systému manažmentu aktív sú:

- Korekcie vašich možno zavádzajúcich finančných výkazov – výkazov, ktoré odrážajú umelo nízke investície do aktív a s tým súvisiaci nízky celkový čistý majetok a to v dôsledku nezaznamenania historických investícií do aktív alebo pochybení v zaznamenávaní súčasných aktív financovaných z výnosov z ponúk dlhopisov, kapitálových grantov alebo vlastných zdrojov samosprávy. Kapitálové aktíva sú vo všeobecnosti najväčším aktívom a preto môžu byť aktíva nezaznamenané do výdavkov kapitálových aktív z kumulatívneho hľadiska veľmi vysoké. Naopak, nezaznamenanie úbytku známeho aktíva (keď sa aktívum odpisuje) by mohlo viesť k tomu, že aktíva budú vykázané vyššie než v skutočnosti sú. Oboj týmto problémom by ste sa vytvorením vhodného systému manažmentu aktív mohli a mali vyhnúť.
- Posilnenie správy aktív - neprimerané alebo neexistujúce systémy manažmentu aktív ohrozujú správu aktív, za čo je zodpovedný manažment. K takejto oslabenej správe dochádza vtedy, keď sa záznamy o aktívach s pravidelným ročným fyzickými sčítaním aktív nedajú porovnať, alebo keď niektoré aktíva chýbajú, nachádzajú sa na nevhodných miestach alebo sa s týmito fixnými aktívami hospodári zle.
- Identifikácia hlavných nezaznamenaných aktív – ak sa manažment neustále nezaobrá aktívami, veľké kategórie aktív sa môžu z finančných výkazov mimovoľne vynechať. Môže ísť napríklad o:
 - Aktíva vo vlastníctve spoločných podnikov, ako napríklad letiská, skládky na likvidáciu pevného odpadu a ďalšie činnosti, ktoré sa často vykonávajú na báze spoločného podniku.
 - Aktíva zakúpené na lízing, pri ktorých samospráva v skutočnosti eviduje nadobudnutie pomocou dohody o odloženej nákupe.
 - Aktíva, za ktoré je zodpovedná samospráva, a najímajú sa na dobu kratšiu ako je ich životnosť. Hoci sú v prevádzkovom nájme a nie sú náležite (podľa všeobecne platných účtovných zásad) zaznamenané v účtovníctve, manažment je aj tak zodpovedný za ich zabezpečenie a údržbu.
- Náležitý manažment údržby – nedostatok údajov o budovách, stavebných vylepšeniach, nábytku a zariadení a ďalších aktívach zvyčajne bráni samospráve plánovať a skutočne vykonávať plánovanú preventívnu údržbu. Niektoré typy údržby môžu byť nechtiac opomenuté, kým iné typy sa robia častejšie než je potrebné.
- Posilnený manažment rizík – väčšina samospráv vytvára svoje programy manažmentu rizík na komplexných údajoch o cene aktív. Ak sa niektoré aktíva opomenú, alebo ak existujú iné nedostatky v záznamoch, je možné, že v manažmente rizík sa urobia nevhodné rozhodnutia. Toto by mohlo mať za následok nadmerné poistenie istých rizík a nedostatočné alebo možno vôbec

žiadne poistenie iných rizík. K tomuto môže napríklad dôjsť vtedy, ak je vozový park čiastočne v priamom vlastníctve, čiastočne financovaný kapitálovým lízingom a čiastočne nadobudnutý prevádzkovým lízingom.

- Lepšia príprava kapitálového rozpočtu – samospráva, ktorá nemá adekvátne informácie o aktívach, ktoré vlastní a používa, o ich veku a stave a o ďalších faktoroch, ako napríklad type použitých strešných krytín, nemôže v procese tvorby kapitálového rozpočtu riadne plánovať ich výmenu alebo vylepšenie. Systém aktív sa dá využiť na zabezpečenie nákladov na nahradenie či výmenu určitých aktív v manažmente rizík a poskytovanie realistických odhadov nákladov počas procesu prípravy kapitálového rozpočtu.
- Obmedzenie možností nákupu nepotrebných aktív – systém aktív zvyčajne sumarizuje aj údaje o aktívach, ktoré samospráva vlastní, ale nepoužíva. Tieto údaje by mali byť konzultované vtedy, keď sa niektoré z organizácií samosprávy budú snažiť kúpiť aktívum. Ak nie sú informácie o dočasne nepoužívanom majetku k dispozícii, môže dôjsť k nechcenej kúpe. Informácie o čiastočne využívaných aktívach môžu pomôcť vyhnúť sa nepotrebným nákupom tak, že sa určí aktívum, ktoré môžu spoločne zdieľať napríklad dve oddelenia.
- Vyradenie nepoužívaného aktíva z evidencie – nieje možné okamžite vyradiť nepoužívaný či prebytočný majetok alebo ho predať za primeranú cenu bez náležitých záznamov a výsledných kontrolách jeho fyzickej existencie.
- Lepšia kontrola a dohľad verejnosti – vo výbere a vynakladaní daní je dôvera verejnosti už zabudovaná. Dobre udržiavaný systém aktív verejnosti preukazuje odôvodnenosť výdavkov, ako aj zmysel samosprávy pre zodpovednosť voči verejnosti za náležitú starostlivosť a údržbu aktív zakúpených z verejných prostriedkov.

APLIKÁCIA NAUČENÉHO

Volený predstaviteľ _X_	Top manažér _X_	Finančný manažér _X_	Vedúci oddelenia _X_
-------------------------	-----------------	----------------------	----------------------

Venovali sme sa rôznym výhodám systému manažmentu aktív. Iným spôsobom ako sa na manažment aktív pozrieť je cez šošovku politik dobrého spravovania, ktoré sme popísali v **Úvode** tejto série.

Zvoľte si dva alebo tri princípy (Náležitý manažment údržby, Posilnený manažment rizík, Lepšia príprava kapitálového rozpočtu, Obmedzenie možností nákupu nepotrebných aktív, Vyradenie nepoužívaného aktíva z evidencie, Lepšia kontrola a dohľad verejnosti) a napíšte jednu alebo aj viac politik vztahujúcich sa k manažmentu aktív vašej samosprávy a ktorá pomôže ubezpečiť vašich občanov, že daný princíp bude naplnený. Následne ohodnoťte do akej miery sú jednotlivé politiky pre zabezpečenie naplnenia daného princípu efektívne.

Princíp 1:

Politiky, ktoré sa viažu k tomuto princípu sú:

1.
2.
3.

Princíp 2:

Politiky, ktoré sa viažu k tomuto princípu sú:

1.
2.
3.

Princíp 3:

Politiky, ktoré sa viažu k tomuto princípu sú:

1.
2.
3.

Vráťte sa teraz ku každej uvedenej politike a ohodnoťte ako podľa vás plnia zámer daného princípu. Vyjadrite to percentom. 100 % bude absolútny úspech a 0 % absolútne neúspešná. Medzitým máte veľké množstvo možností, presne 99.

PREKÁŽKY, OBMEDZENIA, RIZIKÁ A INÉ ASPEKTY SÚVISIACE SO ZAVÁDZANÍM PROGRAMU MANAŽMENTU AKTÍV

Pri zavádzaní programu manažmentu aktív je potrebné prekonať niekoľko prekážok, ako napríklad:

- Prioritu konkrétnych postupov manažmentu aktív vnímajú jednotlivé samosprávy ako veľmi nízku.
- Nedostatok vedomostí, povedomia a akceptácia metodík a výhod vyšším manažmentom.
- Nedostatok zdrojov na zahájenie a zavádzanie činností súvisiacich s manažmentom aktív.
- Korupčné a pochybné praktiky.
- Nedostatok regulačných požiadaviek alebo iných stimulov na plánovanie manažmentu aktív.
- Ťažkosti pri vytváraní dlhodobého zamerania alebo vízií, keď činnosti krátkodobého rozvoja aktív a/alebo činnosti krízového manažmentu prekračujú súčasné zdroje.

Uvádzame päť spôsobov na prekonanie týchto prekážok

- Štrukturálne reformy a podporné legislatívne reformy, ktoré si vyžadujú obozretné a dlhodobé finančné plánovanie zabezpečujúce udržateľnosť.
- Podporné systémy na zlepšenie porozumenia a schopnosti vyčíslieť dlhodobé výhody manažmentu aktív, ako napríklad:
 - Tvorba pravidiel plánovania.
 - Tréning a zvyšovanie povedomia.

- Tvorba súpisu aktív a nástrojov rozhodovania v elektronickej podobe.
- Zdroje na vykonávanie adekvátnych činností súvisiacich s plánovaním manažmentu aktív.
- Efektívne krátkodobé stimuly na dosiahnutie zlepšenia manažmentu aktív (keďže výhody dlhodobého plánovania sa môžu zrealizovať až o niekoľko rokov.)
- Pravidelné sledovanie výkonu manažmentu aktív, aby sa zaistilo, že dochádza k zlepšeniam.

INÉ ASPEKTY

Ďalším aspektom je možné využitie portfólia nevyužívaných a prebytočných nehnuteľností samosprávy s cieľom dosiahnuť iné ciele samosprávy než je jednoduchá maximalizácia priamych výnosov z jej majetku. Nasledujúcim témam sa budeme venovať len stručne:

BÝVANIE A KOMUNITNÝ ROZVOJ:

Niektoré samosprávy chcú využívať pozemky alebo stavby, ktoré vlastnia, na výstavbu nových bytov alebo na pritiahnutie nového komerčného a priemyselného rozvoja. Ak samospráva vlastní jedno alebo viacero miest, ktoré by mohli uspokojiť tieto ciele, môže byť vo výhodnej pozícii:

1. zvýšiť svoje súčasné výnosy priamo prostredníctvom predaja či nájmu pozemku a nepriamo prostredníctvom vyšších daní,
2. poskytnúť svojim obyvateľom viac bytov alebo pracovných miest.

Dá sa to dosiahnuť tým, že ponúkne priestor na rozvoj súkromnému sektoru. Obec poskytne priestor a súkromný sektor finančné prostriedky, skúsenosti s rozvojom a schopnosť zabezpečiť podnikanie (pripraviť návrhy, marketing, výstavbu, manažment, ponúknuť ochotu riskovať) na dokončenie projektu.

OCHRANA HISTORICKÝCH PAMIATOK A KULTÚRNYCH ZARIADENÍ:

Niektoré samosprávy vlastnia komerčné nehnuteľnosti, ktoré sú architektonicky alebo historicky významné. Mnohé samosprávy si myslia, že tieto budovy nemôžu predať, aj keby chceli, a to kvôli obavám o zaistenie zachovania, obnovy či zvýšenia ich historického a architektonického charakteru a celistvosti. Tieto obavy sa zväčša riešia využívaním rôznych mechanizmov, vrátane nasledovných:

1. Rekonštrukcia budovy do želaného stavu pred predajom.
2. Vkladanie reštriktívnych dojednaní a pravidiel, ktoré sa týkajú ochrany budovy, do dohôd o predaji, vrátane ustanovení o tom, že samospráva si pri porušení podmienok môže budovu „vziať naspäť“.
3. Uvalenie právneho „vecného bremena na cudziu vec“ na časti budovy, ktoré chce samospráva zachovať, špecifickým spôsobom (ako napríklad „vecné právo na fasádu“).
4. Samospráva si naspäť prenajme časti budovy, ktoré majú architektonický/kultúrny význam, alebo ku ktorým chce udržať verejný prístup.

Môžete zvážiť jednu alebo viaceré z týchto techník, a to podľa špecifik danej situácie. Keďže zákony a podmienky vo vašej krajine nemusia podporovať rutinné využívanie týchto metód, každá situácia by mala byť dôkladne zvážená zastupiteľstvom. Treba počítať aj s tým, že situácia sa môže v krátkom období zmeniť.

PODPORA NÁJOMNÍKOV

Majetok samosprávy sa často prenajíma za extrémne nízky nájom nájomcom, ktorí údajne poskytujú cenné sociálne služby, alebo to je dokonca nariadené zákonom. V iných prípadoch môžu byť nájomníkmi bežné obchody (alebo živnostníci), ale samospráva môže byť kvôli politickému tlaku určitých nájomníkov v rozpakoch, že by im mala zvýšiť nájom na skutočnú trhovú cenu. Znamenalo by to riziko vytlačenia ich z podnikania. Niekedy existujú zákony obmedzujúce možnosť vystahovať nájomníka respektíve zvýšiť mu nájom.

V takýchto prípadoch, ak budú naďalej držať tieto nehnuteľnosti a účtovať si umelo nízky nájom, budú samosprávy stále zraniteľné. Ak neurobia nič, udeľujú isté ekonomické výhody veľmi malej skupine uprednostňovaných osôb na úkor vyšších výnosov, ktoré by sa mohli vrátiť do pokladne v prospech všetkých občanov. Malo by byť cieľom samosprávy snažiť sa vymaniť z tejto situácie čo najskôr a čo najčistejším spôsobom.

Niekedy má samospráva jedinou možnosť, realizovať nejakú hodnotu z nehnuteľnosti, napríklad jej predajom v aktuálnom stave súkromnému sektoru. Niekedy môže súkromný sektor uvidieť príležitosť a pustiť sa do bitky, ktorá pre samosprávu nie je možná vôbec alebo len politicky, napríklad ak ide o veľké zvýšenie nájmu alebo dokonca vystahovanie nájomcov. Predaj takéhoto majetku, dokonca za menej než je optimálna „teoretická hodnota“, je pre samosprávu lepšia možnosť než nehnuteľnosť naďalej nejakým spôsobom držať za malý alebo nulový čistý výnos z majetku. Samospráva sa vyhne beleniu hlavy z manažovania, z možného negatívneho toku hotovosti ak dosiahne jednorazový zisk z predaja takejto nehnuteľnosti a od nového vlastníka v budúcnosti pravidelne vyberá dane.

APLIKÁCIA NAUČENÉHO V PRAXI

Volení predstaviteľ <input type="checkbox"/>	Top manažér <input type="checkbox"/>	Finančný manažér <input type="checkbox"/>	Vedúci oddelenia <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	---	---

Uviedli sme niektoré, ale nie všetky prekážky, ktoré môžu vzniknúť pri tvorbe systému manažmentu aktív.

Uvedte ďalšie prekážky, ktoré si viete predstaviť alebo ste zažili.

.....

.....

.....

.....

.....

Čo pri prekonávaní týchto prekážok funguje a čo nie?

.....

.....

.....

**KROKY PRI TVORBE INVENTARIZAČNÉHO ZOZNAMU AKTÍV
MANUÁL AKTÍV, MAJETKU A CVIČENIA BUDÚ SÚČASŤOU
PROJEKTU MAFIS**